

الذكاء التنافسي واثره في التغيير التنظيمي
دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة البحث والتطوير الصناعي

**Competitive intelligence and its impact on
organizational change**

**Analytical study in the Ministry of Science and Technology
Industrial Research and Development Department**

المدرس دنيا كريم حسن
المدرس بشرى عبد ابراهيم
الكلية التقنية الادارية/ بغداد

المستخلص :

يهدف البحث الى التعرف على الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي ، دراسة تحليلية في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي ، بغرض تقديم توصيات واقتراحات ممكن ان تساهم في تعزيز دور الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في منظماتنا العراقية . ولتحقيق اهداف البحث فقد تم اعتماد استبانة احتوت على أسئلة متعلقة بمتغيري البحث الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي ، وتم توزيعها على افراد العينة والبالغ عددهم (20) مدير في دائرة البحث والتطوير الصناعي، وقد تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS لتحليل البيانات واستخدمت الاساليب الاحصائية الوصفية لمعرفة تصورات افراد العينة لاثر الذكاء التنافسي في التغيير التنظيمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي، كما وتم استخراج علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وتحليل الانحدار لاختبار اثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات المعتمدة ، تناول البحث اربعة مباحث المبحث الاول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي وتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

الكلمات المفتاحية : الذكاء التنافسي ، التغيير التنظيمي

Abstract:

The research aims to identify competitive intelligence and organizational change, an analytical study in the Ministry of Science and Technology / Industrial Research and Development Department, in order to make recommendations and suggestions that can contribute to enhancing the role of competitive intelligence and organizational change in our Iraqi organizations. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire was designed containing questions related to the variables of competitive intelligence and organizational change. The questionnaire was distributed to the sample members of the sample (20) in the industrial research and development department. The statistical program was used to analyze the data. In addition, the correlation between research variables and regression analysis was examined to test the effect of independent variables on the adopted variables. The study of the first subject of the research is the methodology of the research and the second topic. The theoretical framework for the research The third topic included the practical aspect and the fourth topic dealt with the conclusions and recommendations .

Keywords: competitive intelligence, organizational change

المقدمة :

للعولمة والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال تأثيرا كبيرا في منظمات الأعمال، الأمر الذي برز الحاجة إلى تقييم مستمر لبيئة المنافسة والمعلومات القادمة من تلك البيئة. وفي هذا السياق كان ينبغي على تلك المنظمات كي تحظى بالميزة التنافسية أن تشارك في عملية التغيير، وتدرك الفرص وتراقب بشكل مستمر تدفق المعلومات بنشاطات المنظمات الأخرى العاملة في نفس الحقل.

ولأن العديد من تلك المنظمات بدأت التفكير بالذكاء التنافسي وكيفية الوصول الى مستوى المنظمات الرائدة في مجال الصناعة مدركة اهمية احداث تغيرات في هياكلها وتكنولوجيتها ومواردها البشريه وحتى اداء مهامها بطريقة مختلفة عن الآخرين من اجل اللحاق بالمنظمات الرائدة في بيئة مهمة . ولتوضيح اثر هذه المنظمات جاء التركيز

على بيان العلاقة بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي واثّر هذه العلاقة ويأمل الباحثون من الله عز وجل ان يوفقوا في دراستهم هذه وتم تقسيم البحث الى اربعة مباحث المبحث الاول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الاطار النظري للبحث اما المبحث الثالث فقد تضمن الجانب العملي ثم الاستنتاجات والتوصيات .

الدراسات السابقة :

اولاً : دراسات السابقة حول الذكاء التنافسي

يمكن توضيح بعض الدراسات السابقة التي بحثت في الذكاء التنافسي و أهم النتائج المتوصل إليها من قبل هذه الدراسات كالآتي:

1- دراسة .(Yap and Rashid (2011) بعنوان Acquisition and strategic use of "intelligence competitive "

درس هذان الباحثان امتلاك الذكاء التنافسي واستخداماته الاستراتيجية. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الوضع الحالي بالاستعانة بالذكاء التنافسي بماليزيا وكيف يمكن للمدراء اكتساب هذا النوع من الذكاء من مصادر مختلفة وكيف يتم استخدامه. تم الاعتماد على الاستبانة الالكترونية وجه إلى 123 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا. وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر من نصف الشركات التي شملتها الدراسة تمتلك وحدة رسمية لهذا الذكاء وتعين في المتوسط من فردين إلى خمسة أفراد لمزاولة أنشطة الذكاء التنافسي. وتعد الصحف، الدوريات والانترنت من أهم مصادر الذكاء التنافسي التي يستعين بها المدراء، ويستخدم هذا الذكاء في اتخاذ قرارات استراتيجية متعلقة بالعملاء و المنافسين. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالمصادر الداخلية للمعلومات فأغلب هذه الشركات تهمله، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في تأطير الجانب النظري .

2- دراسة : فواز حموي، محمد العبد اهلل، 2112 بعنوان : " الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية"

لقد قدما الباحثان في هذه الدراسة دور شبكة الأنترنت في توليد الذكاء التنافسي عن طريق الكم الهائل من المعلومات المتوفرة على الشبكة، مع الادارة إلى كيفية استفادة المصارف من هذه العملية، خاصة ونحن في عصر التطور والتغيير السريع للتقانة المستخدمة التي تتطلب أفرادا ذوي كفاءة، وفطنة، لكي تتأقلم المؤسسة مع هذا التطور، وتحافظ على مكانتها في السوق .لقد توصل الباحثان إلى أن الحصول على المعلومات الذكية بالجودة العالية يتطلب قيام المؤسسات أتباع أسس علمية وعملية متطورة في عملية توليد الذكاء التنافسي لديها والمعلومات الذكية اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة والهادفة، الأفادة من هذه الدراسة تأطير واغناء الجانب النظري للبحث .

ثانياً: دراسات سابقة حول التغيير التنظيمي

1- دراسة الملا، 2009 عنوان الدراسة (العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيميين وتأثيرهما في فاعلية المنظمة)

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقة بين الأبداع التنظيمي والتغيير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمات. وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير موزعين في كافة المستويات الإدارية بشركة المنصور العامة وشركة أبين سينا العامة إحدى تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن توصلت الدراسة إلى مجموعة من

الاستنتاجات من بينها ارتفاع مستوى المتغيرات الثلاثة الرئيسة في الشركتين المبحوثتين، ووجود علاقات ارتباط معنوية فيما بينها ووجود تأثير معنوي لكل من الأبعاد التنظيمي والتغيير التنظيمي في فاعلية المنظمات. والاستفادة منها في تأطير الجانب العملي فيما يخص التغيير التنظيمي.

2- دراسة JOHNSON & THOMAS, 2004 عنوان الدراسة

(Professional capacity and organizational change as measures of educational effectiveness: assessing the impact of postgraduate education in Development Policy and Management).

(القدرة الاحترافية والتغيير التنظيمي كمقياس لفاعلية التعليم: تقييم تأثير طلبة الدراسات العليا في سياسة التطوير والإدارة.) تهدف الدراسة الى تتبني المدخل المرتبط بالعمل لفعالية التعليم وطرح أربعة برامج احترافية في التعليم لغرض سياسة التطوير والإدارة لثلاثة برامج تطبق في جنوب إفريقيا والأخيرة في بريطانيا، فضلاً عن قياس الأداء التعليمي للطلبة توصلت الدراسة إلى إيجابية العلاقة بين فاعلية المنظمة والتغيير التنظيمي، إضافة الى توفير العوامل المهمة التي تعكس التباينات في بيئة العمل باختلاف الدول، كما أظهرت الدراسة جانب العلاقة بين التعلم التنظيمي والتغيير في دوران العمل لمجموعة من طلبة الدراسات العليا لقياس الأداء التعليمي لهم.(دراسة نظرية). والافادة من الدراسة في توضيح العلاقة بين التغيير التنظيمي وفاعلية المنظمة في الجانب النظري.

• مايميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

أن مايميز البحث الحالي هو سعيه في معرفة دور العلاقة والتأثير بين الذكاء التنافسي في تحديد مجالات التغيير التنظيمي، في ضوء قلة البحوث التي تناولت تلك العلاقة والتأثير على حد علم الباحثين سواء أكان ذلك في البيئة العربية أم الاجنبية، فضلاً عن كونه بحث ميداني أستخدمت وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي في ظل غياب هكذا نوع من البحوث في هذه الوزارة كمحاولة لتقديم توجهات بحثية جديدة تفيد الوزارة ولترسيخ مفاهيم ربما تكون بأمس الحاجة اليها بحسب علم الباحثين .

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث The Research Problem

يتساءل العديد من الناس عن سر بقاء بعض المنظمات العالمية واختفاء البعض الاخر منها امام المنافسة القوية التي افرزتها التغيرات المتسارعة في سر نجاح وبقاء واختفاء العديد من المنظمات في السوق ؟ وماهو سر بقاء اكثر المنظمات العالمية الناجحة هل هو قدرتها على المنافسة ام هو اسلوب الذكاء التنافسي الذي تعتمده وهل ان الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي ضروري لكل المنظمات ؟

وبناءً على ما تقدم تبرز مشكلة البحث الحاجة الى تبني نموذج الذكاء التنافسي واثره في التغيير التنظيمي ويمكن تحديد هذه المشكلة في التساؤلات الآتية :

1. ماهو واقع الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي.

2. هل توجد علاقة بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي.

3. هل يوجد اثر للذكاء التنافسي في التغيير التنظيمي.

ثانياً: أهمية البحث the Importance of Research

- تتبع أهمية البحث من الموضوع الذي يتناوله (الذكاء التنافسي) الذي يمثل احد الجوانب الاساسية لذكاء الاعمال ويعد واحداً من الحقول الاسرع نمواً في عالم الاعمال اليوم . (Muller, 2007:1) وتتبع أهمية هذا البحث من:
1. تكمن أهمية هذا البحث في حدائته من خلال البحث في المكتبات وعلى حد علم الباحثين لم يجدا دراسات عن الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في الوزارة موضوع البحث .
 2. خلال الاطلاع على العديد من الدراسات العربية الخاصة بالذكاء التنافسي نجد ان اغلب الدراسات تحدثت عن الذكاء التنافسي في البيئة المصرفية .
 3. بيان اثر الذكاء التنافسي في تعزيز قدرة المنظمة على تغيير تنظيماتها لتكون اكثر قدرة على مواجهة تحديات المنافسة .
 4. محاولة اختبار الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في بيئة مهمة تمتاز بأنظمة ادارية وقيادية تختلف عنها في البلدان المتقدمة .

ثالثاً: اهداف البحث Research Targets

يسعى البحث الى تحقيق الاهداف الآتية :

1. تقييم واقع الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في الوزارة مجتمع البحث للتعرف على اهم المشكلات والمعوقات التي تعترضها .
2. التعرف على العلاقة بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي في الوزارة مجتمع البحث.
3. التعرف على اثر الذكاء التنافسي بأبعاده في التغيير التنظيمي .

رابعاً : فرضيات البحث Research Hypotheses:

H0 : لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي بأبعاده الرئيسية والفرعية بمجالات التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام).

H1 : الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء التنافسي بأبعاده الرئيسية والفرعية بمجالات التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام). وتنفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

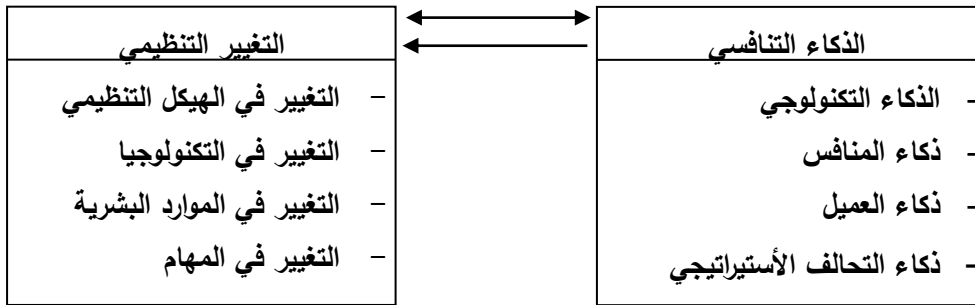
1. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في الهيكل التنظيمي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في التكنولوجيا.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في الموارد البشرية.
4. الفرضية الفرعية الرابعة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في المهام .

H0 : لا يوجد تأثير للذكاء التنافسي بأبعاده الرئيسة والفرعية بمجالات التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام).

H1: الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد للذكاء التنافسي تأثيراً موجباً وذا دلالة معنوية في مجالات التغيير التنظيمي. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في الهيكل التنظيمي.
2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي و التغيير في التكنولوجيا.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في الموارد البشرية .
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي والتغيير في المهام .

خامساً: المخطط الافتراضي للبحث: يفسر مخطط البحث الموضح في الشكل (1) العلاقة والاثر بين متغيري الدراسة الرئيسيين (الذكاء التنافسي كمتغير مستقل والتغيير التنظيمي كمتغير معتمد) ومتغيراتها الفرعية وكالاتي :



شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث (اعداد الباحثتان)

سادساً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية : جرى تنفيذ البحث خلال عام 2017 للمدة من (5/1 ولغاية 11/20).
2. الحدود المكانية : جرى تنفيذ هذا البحث في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي .
3. الحدود البشرية : شملت عينة البحث على المديرين في دائرة البحث والتطوير الصناعي البالغ عددهم (20) مدير أذ تم استقصاء ارائهم عن واقع الذكاء التنافسي من خلال استمارة استبانة صممت لهذا الغرض .

سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي نظراً لملائمتها لطبيعته الدراسة التي تقضي جمع البيانات واجراء التحليل الأحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة واستخدمت الباحثتان الاستبانة المحددة من قبل (Bernhardt, D. 2003) , (Nwokah, G., & Ondukwu, F. 2009) كأداة لقياس المتغير المستقل الذكاء التنافسي بمتغيراته الفرعية و (سلمان ، 2015) في قياس المتغير المعتمد التغيير التنظيمي بمتغيراته الفرعية .

ثامناً: الأدوات والاساليب الاحصائية : تمت معالجة البيانات وفقاً للأساليب الاحصائية باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية (SPSS) تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ومعاملات الارتباط والأعداد .

المبحث الثاني / الإطار النظري

الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي

أولاً: الذكاء التنافسي

1- مفهوم الذكاء التنافسي :

المنافسة الشديدة لا تقتصر على مراقبة قريبة لسلوك المنافسين وتوقع أعمالهم المستقبلية بل تتطلب معلومات مصنفة تسهم في قراءة ما يتضح بأنه غير ممكن والشركات الناجحة تعتمد في بيئة التنافس على استراتيجيات أعمال متنوعة للحصول على ميزات مؤقتة لا ضعاف ما يتميز به المنافسين من خلال المحافظة على عدم الاستقرار في السوق ، فالذكاء التنافسي في عالم الأعمال المعقد والمتغير هو بمثابة قاعدة راسخة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية ان التعرف على الاحتياجات التنافسية هو البداية الفعلية لدورة الذكاء التنافسي والتي يتم من خلالها تحديد اولويات متطلبات الذكاء للمنظمة لقيادة مسار عملية الذكاء التنافسي من حيث جمع وتحليل المعلومات وتوزيعها .

وعرف (Cal of &skinner) الذكاء التنافسي بأنه التوصيات القابلة للتطبيق والناشئة عن عملية نظامية تشمل تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن البيئة الخارجية من أجل الفرص أو التطورات التي تملك احتمالية التأثير في المنظمة أو على الحالة التنافسية للبلد (Sewall,2004:2) في حين عرفه (Dish man & Cal of,2008:767) انه عملية تتضمن حشد وتحليل وايصال المعلومات البيئة للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي. اما جمعية محترفي الذكاء التنافسي فقد عرفته بأنه عملية نظامية واخلاقية لحشد وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن ان تؤثر في حفظ الشركة وقراراتها وعملياته (صالح وآخرون ، 2010:330) .

ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة وتعد جزءاً من عملية ادارة المعلومات الاستراتيجية التي تكون مقرونة وملازمة لاستراتيجيات المنظمة كما يهدف لا بقاء المنظمة مطلعة (well informed) ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات بحيث يمكنها الاستمرار في النمو والازدهار من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة ، اما الحصول على ميزة منها او للمساعدة في تشكيل البيئة وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي بحيث انه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ويعد مكون مهم عند صياغة الاستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكيف الاستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية (Liebowitze , 2006,p:60)

2: فوائد الذكاء التنافسي

للذكاء التنافسي مجموعة من الفوائد تشمل (Sewlal , 2004 ,P:4) :

- أ- يساعد المدراء التنفيذيين على تقييم المنافسين وهذا بدوره يترجم الى مفاجئات تنافسية اقل .
- ب- يسمح للمدراء التنفيذيين ان يتنبؤوا بالتغيرات في علاقات الاعمال .
- ت- يحدد للفرص السوقية فيها امكانية التنبؤ باستراتيجية المنافسين السوقية .
- ث- يجنب المنظمة تهديدات المحتملة للمنافسين.
- ج-يساعد على تعقب قدرات المنافسين لفهم الاساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها لكسب وإدامة الميزة التنافسية (Muller , 2007 ,P:4) .

3:مجالات الذكاء التنافسي:

أ - الذكاء التكنولوجي

إن التغيرات في التكنولوجيا والتي سببتها الابتكارات المستمرة تؤثر في أعمال المنظمات، لكن المنظمات الذكية لا تنتظر حدوث تلك التغيرات، بل تعمل على مراقبة وتتبع البيئة الخارجية والابتكارات الجديدة والاستفادة منها، فالتكنولوجيا الذكية هي العملية التي تتم تقديمها لتحسين الاداء وتطوير التكنولوجيات عن طريق تحديد الخيارات المحتملة من التكنولوجيات الجديدة، والحد من إمكانية الفشل في حالة التكنولوجيا المتناقضة، ويشمل هذا التوضيح مراقبة التكنولوجيا، تقييم التكنولوجيا، التنبؤ بالتكنولوجيا، وهو عمل خبراء الذكاء التكنولوجي المعنيين برصد كل ما يتعلق بالجانب التكنولوجي في البيئة التنافسية الصناعية. وعرف الذكاء التكنولوجي هو العملية التي تركز بشكل دقيق على العلم والتكنولوجيات وأثرها في أنشطة البحث والتطوير في المنظمة. (20 Colakoglu: 2011) ، كما حدده كل من (Nyach and Decamps) هو تقييم للتكنولوجيا الحالية والجديدة وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل (يتعامل خبراء الذكاء التكنولوجي مع الابحاث الاساسية والتطبيقية وبراءات لاختراع وغيرها وفقا لوجهة نظر الاخرين (Shahri, 2013, P 410)

وهو عملية تحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة والانشطة المماثلة .من بين أهداف الذكاء التكنولوجي نذكر :

- 1- يسعى إلى تحقيق تقييم للتكنولوجيا الجديدة وتوقع التغيرات التكنولوجية
- 2- العلم يحددون التغيرات التكنولوجية في الوقت المناسب وتحديد المنتجات والعملية ات الجديدة والاتجاهات والاحداث ذات الصلة بالنسبة التنافسية- .
- 3- يسدهم في تدعيم المشاريع والقرارات الاستثمارية ويساعد صناع القرار في تقدير نقاط القوة للمنافسين
- 4- يركز على عمليات البحث والتطوير في المؤسسات وآخر الاختراعات.

ب- ذكاء العميل

دون معرفة احتياجات العملاء الخاصة بالمؤسسة، وفهم طلباتهم، فان عمل المؤسسة سيكون تحت التهديد المستمر من قبل المنافسين وتقوم المؤسسة على اثر ذلك باستخدام خبراء الذكاء لتقصي أخبار عملائها والعملاء الموجودون في السوق لغرض وضع استراتيجياتها والتي تحمي مصالحها فيلجأ هؤلاء الخبراء إلى اتباع سياسات مختلفة تسهل

لهم العمل في هذا الجانب كجمع للمعلومات حول العملاء ثم هيكلتها وتخزينها ثم تحليل تلك المعلومات ونشرها للجهات المعنية للمحافظة على عملائها واكتساب عملاء جدد (Market research and intelligence consultancy, 2000-2016)

قبل التطرق لكيفية الحصول على المعلومات الخاصة بالعملاء تجدر الإشارة إلى توضيح مفهوم ذكاء العميل أولا كما يأتي: (Capek ,2012: 13)

- 1- ذكاء العميل هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المؤسسة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العمل من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعد من ضمن الاهداف المخطط لها.
- 2- ذكاء العميل هو ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء أي البحث وتحليل المعلومات لكسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على استعراض احتياجات العملاء للمنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة (Nuggets and others , 2012 :15)

ج- ذكاء المنافس

يعمل ذكاء المنافس على توفير معلومات دقيقة حول السوق والمنافسين كمعرفة لسياسة التكاملات والتحالفات الاستراتيجية القائمة في الاسواق، للتقليل من مخاطرها، كذلك رصد المنتجات الجديدة والمبتكرة المقدم والتي تؤدي إلى زيادة حدة التنافس، خاصة أن التطورات المستمرة للتقنيات الجديدة تجعل المنتجات الحالية في وضع مقارنة مقابل المنتجات المستحدثة، وهذا ناتج عن دورة حياة التقنية القصيرة والسريعة، مما يشكل حرجا على المؤسسات، خاصة التي لا تمتلك التمويل اللازم لتدعيم نشاط البحث والتطوير. (Tyson, 2002:245)

تعتمد المؤسسات هذا النوع من الذكاء للحصول على المعرفة اللازمة. لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الاستراتيجية إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المؤسسة ومنافسيها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي فضلا عن تأثيره في الادارة الاستراتيجية والنجاح المؤسسي في السوق. (صالح وآخرون، 2010 : 332)

إن ذكاء السوق يركز على الأنشطة الحالية في السوق والمستخدمين الرئيسيين لذكاء السوق عادة هي إدارة التسويق، حيث يقدم خبراء ذكاء السوق معلومات حول قوة المبيعات تحركات المنافسين في السوق...الخ، كذلك يركز ذكاء السوق على التسعير، التمويل...الخ. (P15 2012, Vella and Gonagle). فذكاء السوق يرسم الخطوط العريضة والاتجاهات الحالية والمستقبلية واحتياجات العملاء والافضليات والاسواق الجديدة وتجزئة السوق والتحركات الرئيسية والتغيرات في مجال التسويق والتوزيع (Hadi P208, 2014)، وتنبؤ أهداف ذكاء السوق في الاتي: (صالح وآخرون، 2005 : 332)

- 1- تطوير استراتيجيات التسويق
- 3- التنبؤ بتغيرات السوق عبر مراقبته
- 4- تحديد الغرض والمصادر الجديدة للميزة التنافسية

- 5- تطوير برامج السوق وتحديد أولويات الاتفاق على نشاطات البحث والتطوير فيها.
- 6- تحديد مواطن القوة والضعف لدى المنافسين وردود أفعالهم.

د- ذكاء التحالف الاستراتيجي:

تتبلور فكرة ذكاء التحالف الاستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشاركة والتحالفات الاستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمنظمة فمفهوم ذكاء التحالف الاستراتيجي: هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة (NGugi, 2012: 15) كذلك هو رصد عمليات التحالف الاستراتيجي والتي يقوم بها المنافسين ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ في البيئة الخارجية (Karanja and others, 2012: 15) وبالتالي عمل خبراء ذكاء التحالف يكون حول:

- 1- معرفة ورصد المؤسسات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين - . العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المؤسسة في مجالات عديدة.
- 2- وبشكل عام فان الذكاء التنافسي بأنواعه المختلفة يكون له انعكاسات مباشرة على المنظمة لا نه يسهم بشكل مباشر حسب المعلومات المقدمة في تطوير المنتجات والعمليات الانتاجية في ظهور ابتكارات جديدة ، الاستحواذ على مؤسسات ضعيفة أو التحالف مع مؤسسات قوية كذلك يسهم في بقاء العملاء وضمان ولائهم بطرق عديدة حسب المعلومات المقدمة من البيئة الخارجية، فذكاء التحالف الاستراتيجي يساعد المديرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي توصل المنظمة الى أهدافها سواء كانت القصيرة أو الطويلة أي يؤثر على تحسين الأداء العام للمنظمة.

ثانياً: التغيير التنظيمي

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعد مفهوم التغيير التنظيمي من المفاهيم التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين، اذ أدرك المختصون في مجال الإدارة أهمية التغيير في حياة وتطور المنظمة، وذلك لأن عملية التغيير التنظيمي تعد من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في مختلف المنظمات المعاصرة، بسبب الطبيعة البيئية التي تعيش فيها تلك المنظمات التي تتسم بالديناميكية العالية، وكما أن هذا العصر يتسم بالاستمرارية في عالم يكون الثابت الوحيد فيه هو التغيير أي التغييرات السريعة في كل مجالات الحياة "السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الفكرية" (Robbins, 2009: 540). أذ عرف (الصوفي، 2000: 125) التغيير التنظيمي بأنه "فلسفة سلوكية او اجتماعية منظمة تتولد لدى متخذي القرار في التنظيم، نتيجة لضغوط معرفية وتقنيه حتمية أنية ومستقبلية من البيئة المحيطة، تهدف الى التكيف مع البيئة أولاً ومن ثم بناء نظام جديد أكثر حداثة" أما اصطلاحاً عرف الباحثين التغيير التنظيمي من خلال تركيزهم على جوانب عديدة، فمنهم من ركز على "الجانب الإداري" فقد عرف التغيير التنظيمي "بأنه الاتجاه الإداري الذي تتبناه المنظمة لجعل الأشياء مختلفة"، وكما عرفة وبنفس الجانب (Daft, 2001: 352) بأنه "تبني لفكرة جديدة او أسلوب أداري جديد في المنظمة". أي أنه "استجابة المنظمة للمتغيرات البيئة المحيطة بها بالشكل الذي يجعلها بأفضل موائمة وأسرع استجابة". والبعض الآخر ركزوا في

تعريفهم للتغيير التنظيمي على "الجانب البيئي" لذا عرفة ((النجار، 2006:42) بأنه "عملية مخططة ومدروسة يجري التهيؤ لها، وتهدف الى تمكين المنظمة من الانتقال الى وضع جديد يساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية وذلك لضمان استمرارها وبقائها في البيئة بما ينسجم مع متطلبات المستقبل" ومن ناحية أخرى تم التركيز على "الجانب السلوكي". كما ترى (خروفة، 2010:7) أن التغيير التنظيمي يشير الى "قدرة المنظمة على تبني فكرة او سلوك جديد بما يعكس تعديلاً جوهرياً على بعض أجزاء المنظمة ومجالاتها الوظيفية".. وعرف (الطراونة واخرون، 2012:176) أن التغيير التنظيمي "هو عملية موجهة ومقصودة (هادفة وداعمة) تسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات". يتضح لنا مما سبق أنه لا يوجد شيء في العالم أجمع ثابت ولا بد لكل منظمة أن تواكب هذه التحديات والتغيير والتطور الحاصل في البيئة المحيطة في المنظمة سواء كان التغيير منصب على الجوانب الإدارية أم السلوكية أم البيئي.

2- أهداف التغيير التنظيمي:-

أختلف الباحثون والكتاب في تحديد أهداف التغيير التنظيمي، نتيجة لاختلاف هذه الأهداف فمنهم من يرى كما في النقاط الآتية: (خوين، 2006:12)؛ (احمد، 2011:42)

- **تحقيق الفاعلية التنظيمية:** أحث هذا الهدف المرتبة الأولى من حيث الأهمية، إذ يمثل التكيف التنظيمي أي التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة، عن طريق أحداث تتاسق وانسجام بين أوضاع المنظمة وأساليب العمل المستخدمة.
- **زيادة قدرة المنظمة للتكيف:** يؤدي التغيير التنظيمي الى تعزيز قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- **الكشف عن الصراع:** للتغيير التنظيمي دور في الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه، وبناء جو من الثقة بين الموظفين بشكل يقدم ويطور المنظمة، وتحقيق التكامل بين أهدافها وأهداف الموظف.
- **تعزيز الأداء:** يحقق التغيير التنظيمي الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل.
- **دعم عمليات التمكين:** يهدف التغيير التنظيمي الى تمكين الموظفين والمديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.
- **تعزيز التنمية الإدارية:** يؤدي التغيير التنظيمي الى تحقيق التنمية الإدارية، من خلال تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها.
- **دعم عمليات اتخاذ القرار:** يقوم التغيير التنظيمي بتطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد والاستقرار عليه.

3- مجالات التغيير التنظيمي:-

أ- التغيير في الهيكل التنظيمي:

تركز عملية التغيير على إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وأعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية، إذ أن الهيكل التنظيمي يحتاج الى عملية التغيير بشكل مستمر، وذلك يتطلب

عادة تعديلات في الهياكل المتضمنة تغييراً في أنماط السلطة والاتصال، وبالتالي يؤدي ذلك الى تغييرات في المعرفة وسلوكيات الموظفين داخل المنظمة فضلاً عن تحسين الإنتاج وتقديم أفضل الخدمات، كما أن نمو المنظمات وتطورها يتطلب ضرورة إجراء التغيير على هياكلها التنظيمية لتحقيق مستويات عالية في الأداء، ويتضمن التغيير داخل المنظمات في كلاً من هيكل المنظمة والسياسات ووسائل التنسيق والمستويات الهرمية وأنظمة السيطرة والمعلومات، وكما أن التغيير يحدث من الأعلى الى الأسفل أي بتفويض من الإدارة العليا (Daft, ipid:357).

ب- التغيير في التكنولوجيا:

يتحدد مجال التغيير في التكنولوجيا من خلال عوامل المنافسة التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها، أذ تتوجه الى التغيير في التكنولوجيا المتعلقة بالأجهزة والمعدات أو الأساليب أو الأتمتة أو الحاسوب لمواكبة التطورات الحاصلة وتحديات البيئة المحيطة، مثل استخدام أتمتة جديدة ونظم المعلومات المتقدمة أو شبكات اتصال تؤدي الى وصول المعلومات بشكل صحيح. أي أنها تغييرات وتطورات في طرائق العمل الوظيفي المستخدمة من قبل المنظمات لا نجاز مهامها، فضلاً عن اختيار وتحقيق سياسات جديدة لأداء العمل الوظيفي والقيام بتطبيق هذه الطرائق الجديدة لتحويل الموارد الى منتجات وخدمات. فضلاً عن أن التغيير في التكنولوجيا يقوم على تطوير المعارف والخبرات التي تطلبها إدارة تلك الوسائل وذلك من خلال تطوير الملاكات الموجودة في المنظمة أو الاستعانة بملاك من خارجها (Robbins,2001:544).

ج- التغيير في المهام:

يحصل التغيير في المهام التي تمارسها المنظمات من خلال استخدام أعمال وظيفية جديدة أو ترك أعمال ووظائف قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الوظيفية الجارية، وتدخل التطورات في رغبات واحتياجات الموظفين كعامل مؤثر لهذا التغيير (خوين،2006:18). وتشمل هذه التغييرات في المتغيرات المتعلقة بتصميم أو إعادة تصميم الوظائف وتحديد الواجبات والوظائف أو تكوين فرق العمل، أذ تهتم بطبيعة العمل نفسه، فالتصميم الجديد للوظائف يؤدي الى تحسين أداء المنظمة وكذلك تحقيق رضا أفضل عن العمل والتزام عالي بالعمل الوظيفي، لذا هناك عوامل تدفع المنظمة لأحداث التغيير في مهامها منها: (المتطلبات التنظيمية، الحاجات والاهداف الفردية) (Hellriegel,et al,2001:550). ويعد تغيير المهام من أكثر الأساليب شيوعاً في تنفيذ التغيير التنظيمي لسهولة تطبيقها، ويتطلب التغيير في المهام دمج وتقليص مهام متكررة أو غير مفيدة أو إضافة وحدات تشغيلية جديدة .

د- التغيير في الموارد البشرية:

أن الموارد البشرية تعد من أكثر موجودات المنظمة أهمية، فتاريخ المنظمة ومعرفتها تعتمد على مهارات ومقدرات موظفيها، أذ يعد الإنسان العنصر الموجه لحركة التنظيم الإداري، ويؤدي العنصر البشري في المنظمة دوراً بارزاً في عملية التغيير التنظيمي، لأن هذه المهارات والمقدرات تعطي المنظمة ميزة تنافسية، أذ يتوقف أحداث التغيير بدرجة كبيرة على قبول الموظفين له وتعاونهم في نجاحه (الحسين،2010:29). فالتغيير التنظيمي بصورة رئيسة يهدف الى تعديل سلوك الموظفين واتجاهاتهم وإدراكاتهم وخصائصهم وتحفيزهم لتحسين العمليات والمساهمة

في القرارات وتحديد المشاكل وحلها (Hellriegel, et al, 2001:562). فضلا عن أن التغيير في الموارد البشرية الشرط الضروري للتغيير الفاعل والدائم، وسوف تقبل كل من الهياكل والتكنولوجيا والمهام إذا لم تكن الموارد البشرية متقبلة للتغيير ويشمل التغيير في الموارد البشرية جانبين: الجانب الأول/ كمي او مادي: أي هو أحلال موظف مكان موظف آخر نتيجة التقاعد، المرض الفصل، الترقية او النقل وغيرها من الأسباب التي تؤدي الى ترك العمل الوظيفي او الانتقال الى عمل آخر سواء داخل المنظمة او خارجها، فضلاً عن استخدام موظفين جدد وأضافتهم الى هيكل العمل الوظيفي. أما الجانب الثاني/ المعنوي او السلوكي: فيتضمن تغيير سلوك الموظفين واتجاهاتهم وجعلهم أكثر استجابة لمتطلبات العمل، إذ أنها تأخذ حيزاً كبيراً من اهتمام المنظمات لارتباطها بالجانب الإنساني ورضا الموظفين الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة (اللامي، 2006:59). يمكن أن نوضح من خلال ما تم ذكره أن العنصر البشري له تأثير كبير في المنظمات بشكل عام، إذ لا يمكن إجراء التغيير او تقديم العمل المطلوب بدون الموارد البشرية، فضلاً عن تقبل الموظفين لهذا التغيير الذي له دور في تحسين عملهم وتقديم الأفضل وصولاً الى تحقيق الأهداف وبالتالي نجاح المنظمة.

المبحث الثالث : الجانب العملي

أولاً: تحليل مستوى أهمية متغير الذكاء التنافسي ويتضمن اربعة ابعاد فرعية وكالاتي :

أ- تحليل مستوى أهمية الذكاء التكنولوجي :

يتمثل هذا البعد بتسعة فقرات هي (1,2,3,4,5,6,7,8,9) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (3) والتي تؤكد وجود خبراء لدى المنظمة في مجال البحث عن احدث التكنولوجيات وقد بلغت (3.85) كانت بمستوى أهمية ، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (9) والتي تشير الى تخزين المعلومات الحاصلة عليها المؤسسة في شكل بنوك معلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة وقد بلغت (3.10) وكما في الجدول (1)

ب- تحليل مستوى أهمية ذكاء المنافس :

يتمثل هذا البعد بأحدى عشر فقرة هي (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (12) والتي تؤكد على دور المؤسسة على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من اجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية افضل من منافسيها وقد بلغت (3.55) ، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (13) والتي تبين اعتماد المنظمة على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين وقد بلغت (3.05) وكما في الجدول (1).

ج - تحليل مستوى أهمية ذكاء العميل :

يتمثل هذا البعد بثمان فقرات هي (1,2,3,4,5,6,7,8) وقد كانت اعلى قيمة للوسط فيها للفقرة (22) والتي تؤكد عمل المؤسسة على جذب زبائن جدد لأننتاج منتجات بخصائص واشكال متنوعة وقد بلغت (3.85) ، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (23) والتي تشير الى عمل المؤسسة على مراقبه عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر وقد بلغت (3.30) وكما في الجدول (1).

د -تحليل مستوى اهمية ذكاء التحالف الاستراتيجي :

يتمثل هذا البعد بستة فقرات هي (1،2،3،4،5،6) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (31) والتي تؤكد عمل المؤسسة على متابعة التحالفات الجديدة في الصناعة من اجل وضع استيراثجية قوية لمواجهة منافسيها وقد بلغت (3.90) ، ونلاحظ ان اقل استجابه جاءت عند الفقرة (29) والتي تشير الى اعتماد المؤسسة على مشاركة مؤسسات اخرى من اجل زيادة حصتها السوقية وقد بلغت (3.20) وكما في الجدول (1).

الجدول رقم (1) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية وشدة الأجابه لفقرات الذكاء التنافسي.

مستوى الأجابه	شدة الأجابه %	الوسط الحسابي	مقياس الأجابه										الفقرات
			لا اتفق تماما %	لا اتفق ت %	غير متأكد ت %	اتفق ت %	اتفق تماما ت %						
الذكاء التكنولوجي													
جيد	70	3.50	5	1	20	4	5	1	60	12	10	2	Q 1
جيد	76	3.80	5	1	5	1	15	3	55	11	20	4	Q2
جيد	77	3.85	-	-	15	3	-	-	70	14	15	3	Q3
متوسط	66	3.30	15	3	10	2	15	3	50	10	10	2	Q4
متوسط	62	3.10	20	4	15	3	10	2	45	9	10	2	Q5
متوسط	66	3.30	10	2	30	6	5	1	30	6	25	5	Q6
متوسط	65	3.25	5	1	25	5	20	4	40	8	10	2	Q7
جيد	72	3.60	-	-	5	1	35	7	55	11	5	1	Q8
متوسط	62	3.10	10	2	20	4	20	4	50	10	-	-	Q9
ذكاء المنافس													
متوسط	62	3.15	5	1	30	6	20	4	35	7	10	2	Q10
متوسط	66	3.30	5	1	35	7	15	3	15	3	30	6	Q11
جيد	71	3.55	-	-	20	4	25	5	35	7	20	4	Q12
متوسط	61	3.05	5	1	25	5	35	7	30	6	5	1	Q13
متوسط	66	3.30	5	1	20	4	15	3	60	12	-	-	Q14
متوسط	68	3.40	-	-	25	5	20	4	45	9	10	2	Q15
متوسط	66	3.30	5	1	25	5	25	5	25	5	20	4	Q16
متوسط	69	3.45	5	1	20	4	20	4	35	7	20	4	Q17
متوسط	65	3.25	-	-	30	6	30	6	25	5	15	3	Q18
متوسط	68	3.40	5	1	15	3	25	5	45	9	10	2	Q19
متوسط	69	3.45	5	1	25	5	10	2	40	8	20	4	Q20
ذكاء العميل													
جيد	76	3.80	-	-	20	4	15	3	30	6	35	7	Q21
جيد	77	3.85	-	-	10	2	25	5	35	7	30	6	Q22
متوسط	66	3.30	5	1	20	4	35	7	20	4	20	4	Q23
جيد	75	3.75	-	-	15	3	20	4	40	8	25	5	Q24
جيد	75	3.75	-	-	10	2	30	6	35	7	25	5	Q25
جيد	77	3.85	-	-	5	1	35	7	30	6	30	6	Q26
جيد	76	3.80	-	-	15	3	10	2	55	11	20	4	Q27
جيد	75	3.75	5	1	15	3	10	2	40	8	30	6	Q28
ذكاء التحالف الاستراتيجي													
متوسط	64	3.20	5	1	10	2	55	11	20	4	10	2	Q29
متوسط	64	3.20	-	-	10	2	60	12	30	6	-	-	Q30
جيد	78	3.90	-	-	35	7	40	8	25	5	-	-	Q31
متوسط	68	3.40	-	-	15	3	45	9	25	5	15	3	Q32
جيد	70	3.50	-	-	10	2	35	7	50	10	5	1	Q33
جيد	71	3.55	5	1	10	2	25	5	45	9	15	3	Q34

ثانياً-تحليل مستوى اهمية التغيير التنظيمي :

أ-تحليل مستوى اهمية التغيير في الهيكل التنظيمي:

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (37) والتي تؤكد بأن المؤسسة تؤمن بأهمية وسائل الاتصال لضمان تبادل المعلومات الصحيحة وقد بلغت (3.50)، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (39) والتي تشير الى امتلاك الوزارة الى هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وقد بلغت (3) وكما في الجدول (2)

ب-تحليل مستوى اهمية التغيير في التكنولوجيا :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (44) والتي تؤكد الاهتمام بالتغيير التكنولوجي المعتمد بالوزارة باتجاه عملية التغيير وقد بلغت (3.30)، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (43) والتي تشير الى استخدام الوزارة لأنظمة محوسبة في معالجة البيانات وقد بلغت (3.05) وكما في الجدول (2)

ج -تحليل مستوى اهمية التغيير في ادارة الموارد البشرية :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (48) والتي تؤكد دور الوزارة في جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة وقد بلغت (3.60)، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (49) والتي تشير الى برامج التدريب المعتمدة في الوزارة لا تتلائم مع نوع التكنولوجيا المعتمدة وقد بلغت (3) وكما في الجدول (2)

د -تحليل مستوى اهمية التغيير في المهام :

يتمثل هذا البعد بخمسة فقرات هي (1,2,3,4,5) وقد كانت اعلى قيمه للوسط فيها للفقرة (51) والتي تؤكد دور الوزارة في اعطاء اهمية خاصة لنتائج البحث والتطوير وقد بلغت (3.75)، ونلاحظ ان اقل استجابته جاءت عند الفقرة (52) والتي تشير الى تحديث الوزارة لتغيرات في طبيعة العلاقات الموجودة في المهام الوظيفية وقد بلغت (3.25) وكما في الجدول (2)

الجدول رقم (2) يوضح التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية وشدة الأجابة لفقرات التغيير التنظيمي.

الفقرة	مقياس الأجابه					الوسط الحسابي	شدة الأجابه	مستوى الأجابه					
	اتفق تماما %	اتفق ت %	غير متأكد ت %	لا اتفق ت %	لا اتفق تماما %								
التغيير في الهيكل التنظيمي													
Q35	3	15	10	50	1	5	2	25	1	5	3.45	69	متوسط
Q36	1	5	10	50	5	3	25	3	15	1	3.35	67	متوسط
Q37	4	20	7	35	6	30	1	5	2	10	3.50	70	جيد
Q38	2	10	10	50	5	25	2	10	1	5	3.50	70	جيد
Q39	3	15	4	20	7	35	2	10	4	20	3.00	60	متوسط
التغيير في التكنولوجيا													
Q40	3	15	7	35	5	25	3	15	2	10	3.30	66	متوسط
Q41	2	10	8	40	5	25	3	15	2	10	3.25	65	متوسط
Q42	3	15	3	15	9	45	3	15	2	10	3.10	62	متوسط
Q43	1	5	6	30	8	40	3	15	2	10	3.05	61	متوسط
Q44	3	15	6	30	7	35	2	10	2	10	3.30	66	متوسط
التغيير في ادارة الموارد البشرية													
Q45	-	-	8	40	8	40	2	10	2	10	3.10	62	متوسط
Q46	-	-	8	40	7	35	3	15	2	10	3.05	61	متوسط
Q47	1	5	11	55	5	25	1	5	2	10	3.40	68	متوسط
Q48	4	20	9	45	4	20	1	5	2	10	3.60	72	جيد
Q49	1	5	7	35	5	25	5	25	2	10	3.00	60	متوسط
التغيير في المهام													
Q50	3	15	7	35	6	30	2	10	2	10	3.35	67	متوسط
Q51	5	25	8	40	5	25	1	5	1	5	3.75	75	جيد
Q52	2	10	7	35	7	35	2	10	2	10	3.25	65	متوسط
Q53	4	20	5	25	8	40	1	5	2	10	3.40	68	متوسط
Q54	3	15	7	35	5	25	3	15	2	10	3.30	66	متوسط

ثالثاً:- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتناول هذا الجانب اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل علاقة الارتباط والاثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، وسيتم التحقق من صحة الفرضيات من خلال ادوات واساليب التحليل الاحصائي وكالاتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنفرعة منها:-

تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي بجميع ابعاده:-

لأختبار الفرضية الرئيسية الاولى والقائلة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء التنافسي ومجالات التغيير التنظيمي (التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في المهام) ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية عنها قام الباحثين باختبارات اعتمدت على معامل ارتباط (Spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث . تم استخدام مصفوفة ارتباط (Spearman) للتعرف على مدى وجود علاقة بين الذكاء التنافسي متمثل بالمتغير المستقل والتغيير التنظيمي الذي يمثل المتغير المعتمد للبحث . وتشير النتائج الظاهرة في الجدول (3) وجود علاقة ارتباط

بين الذكاء التنافسي (A) والتغيير التنظيمي بصورة عامة ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مقدارها $(O.824^{**})$ بين الذكاء التنافسي والتغيير التنظيمي وقبول الفرضية البديلة H1 ورفض فرضية العدم H0 .

جدول (3) مصفوفة ارتباط Spearman

الذكاء التنافسي	A4	A3	A2	A1	A
التغيير التنظيمي	.788**	.627**	.728**	.727**	**O.824

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب.

أ- اختبار العلاقة بين الذكاء التكنولوجي (A1) والتغيير التنظيمي: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين الذكاء التكنولوجي والتغيير التنظيمي ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء التكنولوجي والتغيير التنظيمي وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى.

ب- اختبار العلاقة بين ذكاء المنافس (A2) والتغيير التنظيمي: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين الذكاء المنافس والتغيير التنظيمي ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء المنافس والتغيير التنظيمي وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية.

ج- اختبار العلاقة بين ذكاء العميل (A3) والتغيير التنظيمي: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين ذكاء العميل والتغيير التنظيمي ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين ذكاء العميل والتغيير التنظيمي وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

د- اختبار العلاقة بين ذكاء التحالف الاستراتيجي (A4) والتغيير التنظيمي: يعكس الجدول (3) علاقة الارتباط بين الذكاء التحالف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي ومنه يتضح وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة معنوية بين الذكاء التحالف الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المتفرعة منها

يوضح الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر الذكاء التنافسي في التغيير التنظيمي اذ يوضح وجود اثر معنوي لبعد الذكاء التنافسي على التغيير التنظيمي وذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته 0.685 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 7.55 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.03 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 57.07 عند مستوى معنوية 0.05 لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4.13 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد الذكاء التنافسي في التغيير التنظيمي وفقاً لمعامل التحديد R^2 ما نسبته 62.7% وهذا يعني ان التغير الحاصل في التغيير التنظيمي بما مقداره 62.7% يعود للذكاء التنافسي وما زاد عن ذلك يعود لمتغيرات اخرى خارج نطاق البحث لذلك تقبل الفرضية البديلة H1 وترفض فرضية العدم H0 .

جدول (4) اثر الذكاء التنافسي في التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي					المتغيرات
R ²	F		T		
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B
%62.7	57,07	0.05	7.55	2.03	0.685

أ- توضح نتائج الجدول (5) وجود اثر معنوي لبعد الذكاء التنافسي على التغيير في الهيكل التنظيمي وذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته 0,371 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 3,68 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2,03 عند مستوى معنوية 0,05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 13,57 وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4,13 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد الذكاء التنافسي في التغيير في الهيكل التنظيمي وفقا لمعامل التحديد R² ما نسبته 28.5% وهذا يعني ان التغيير الحاصل في التغيير في الهيكل التنظيمي بمقدار لمعامل التحديد R² ما نسبته 28.5% يعود لبعد الذكاء التنافسي وبذلك نبت بقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (5) اثر الذكاء التنافسي في التغيير في الهيكل التنظيمي

التغيير في الهيكل التنظيمي					المتغيرات
R ²	F		T		B
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B
%28.5	13,57	0.05	3,68	2,03	0,371
					الذكاء التنافسي

ب- توضح نتائج الجدول (6) وجود اثر معنوي لبعد الذكاء التنافسي على التغيير التكنولوجي وتبين ذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته 0,544 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 6,05 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2,03 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 36,66 وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4,13 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد التغيير في الهيكل التنظيمي في التغيير التنظيمي وفقا لمعامل التحديد R² ما نسبته 51,9% وهذا يعني ان التغيير الحاصل في التغيير في التكنولوجيا بمقدار R² ما نسبته 51.09 يعود لبعد الذكاء التنافسي وبذلك نبت بقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (6) اثر الذكاء التنافسي في التغيير التكنولوجي

التغيير في التكنولوجيا					المتغيرات
R ²	F		T		
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B
%51.9	36.66	0.05	6.05	2.03	0.544

ج- توضح نتائج الجدول (7) وجود اثر معنوي لبعد الذكاء التنافسي على التغيير في الموارد البشرية وذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته 0,518 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 5,45 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2,03 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 29,72 وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4,13 وقد بلغت القدرة

التفسيرية لبعد الذكاء التنافسي في التغير في الموارد البشرية وفقاً لمعامل التحديد R^2 ما نسبته 46.6% وهذا يعني ان التغير الحاصل في الموارد البشرية بمقدار R^2 46.6% يعود لبعد الذكاء التنافسي وبذلك نبت بقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (7) اثر الذكاء التنافسي في الموارد البشرية

R ²	التغيير في الموارد البشرية				المتغيرات
	F		T		B
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B
%46.6	29.72	0.05	5.45	2.03	0.518
					الذكاء التنافسي

د- توضح نتائج الجدول (8) وجود اثر معنوي لبعد الذكاء التنافسي على التغيير في المهام وذلك من خلال متابعة معامل B والبالغة قيمته 0.563 وهي قيمة معنوية بدلالة t المحسوبة والبالغة 8.85 اذ انها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.03 عند مستوى معنوية 0.05 في حين بلغت قيمة F المحسوبة 78.36 وهي قيمة معنوية لانها اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 4.13 وقد بلغت القدرة التفسيرية لبعد الذكاء التنافسي في التغير في المهام وفقاً لمعامل التحديد R^2 ما نسبته 69.7% وهذا يعني ان التغير الحاصل في التغير في المهام بمقدار R^2 69.7% يعود لبعد الذكاء التنافسي وبذلك نبت بقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية .

جدول (8) اثر الذكاء التنافسي في التغير في المهام

R ²	التغيير في المهام				المتغيرات
	F		T		B
	F	Sign	المحسوبة	الجدولية	B
%69.7	78.36	0.05	8.85	2.03	0.563
					الذكاء التنافسي

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

يتناول هذا المبحث عرض ابرز الاستنتاجات التي تُوصِل اليها البحث بالاستناد الى الجانب النظري وما أفرزته نتائج تحليل الجانب التطبيقي ويمكن اجمال هذه الاستنتاجات بالآتي:

1. تبين ان هناك تغييرات ملائمة في الوزارة من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي وادخال الاساليب التكنولوجية والتحسينات في تقنيات العمل وزيادة درجة التماسك بين الرؤساء والموظفين.
2. ظهر ان ادارة دائرة البحث والتطوير الصناعي استطاعت استخدام الذكاء التنافسي لتحقيق التغيير التنظيمي وهذا ما اكدته قيم الارتباط بين متغيراتها .
3. الذكاء التنافسي بجميع ابعاده له تأثيراً عالياً في التغيير في التغيير التنظيمي وهذا واضح من نتائج الأثر المستخرجه سابقا.
4. للذكاء التكنولوجي تأثيراً عالياً للتغيير في التكنولوجيا التي كانت قيمة F المحسوبية اكبر من قيمتها الجدولية، إذ تتوفر لدى الوزارة الخبراء المتمكنين في البحث عن احدث التكنولوجيات بما يحقق الاهداف التطويرية للوزارة.
5. حاز بعد ذكاء المنافس على مستوى عالي في الالهية وذلك يدل على ان المنظمة لديها معلومات وافية عن المنافسين بما يحقق لها مزايا تنافسية افضل من منافسيها.
6. اظهرت النتائج وجود تأثير عالي للذكاء التنافسي في التغير في المهام حيث بلغت قيمة $(R^2 = 0.69)$

ثانياً: - التوصيات

1. التشجيع على ممارسة الذكاء التنافسي داخل الوزارة المبحوثة من خلال تحسين طرائق المعاملة بين الموظفين ووضع أهداف عامة .
2. محاولة بلورة وفهم مديري ومسؤولي الوزارة أهمية عملية التغيير التنظيمي التي لا تدرج تحت طاولة المهام الرسمية لواجبات العمل.
3. تعزيز عمليات التغيير من خلال التدريب وتوجيه سلوك الموظفين بما يحقق انسجامهم مع التغييرات الجديدة وتعزيز اندماجهم مع الواقع الجديد بدعم اهدافهم الخاصة والعامة.
4. العمل على دعم التواصل لموظفي الوزارة ومشاركتهم وحضورهم في الندوات والورش والمؤتمرات العلمية في مجال تخصصهم.
5. تشجيع المدراء للقيام بعمليات التغيير المستمرة وتهيئة الوقت والمكان لذلك، وتقليل مقاومه التي يسببها التغيير المفاجئ.
6. توظيف تكنولوجيا الاتصالات للتنسيق مع بعض الوزارات ذات الصلة للاستفادة من خبراتهم واصداراتهم للقيام بعملية التغيير في جميع مجالاته، والذي يسهم في امكانية اطلاع مسؤولي الوزارة على اهم المستجدات الفكرية.

المصادر:

المصادر العربية:-

- 1- الحسين، نظام عبد الخالق مصطفى، (2010)، "انعكاس العلاقة بين التغيير التنظيمي والمرونة المالية على تقرير مراقب الحسابات": بحث تطبيقي في شركة نفط الجنوب/ البصرة، هيئة الامناء في المعهد العربي للمحاسبين القانونيين.
- 2- اللامي، جمعة نعيم، 2006، "اثر تطوير القيادات الادارية في مستقبل التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الدراسات المستقبلية، المعهد العالي للدراسات السياسية والدولية، الجامعة المستنصرية.
- 3- النجار، شهناز فاضل احمد، (2006)، "رأس المال الفكري وأثره في التغيير التنظيمي": دراسة تطبيقية في الجامعة التكنولوجية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 4- الطراونة، حسين احمد واخرون، (2012)، "نظرية المنظمة" 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن.
- 5- خروفة، رغد محمد يحيى، (2010)، "قوة القيادة لدعم مجالات التغيير التنظيمي": دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الراقدين العدد 99 مجلد 32. دودين، احمد يوسف، (2012) "ادارة التغيير والتطوير التنظيمي" دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن.
- 6- احمد، بوشمال، (2011) "سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي": دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
- 7- صالح ، احمد علي ، العزاوي ، بشرى هاشم ، ابراهيم ، ابراهيم خليل ، الادارة بالذكاءات (منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات) دار وائل للنشر والتوزيع الاردن ، عمان / الطبعة الاولى ، 2010 .
- 8- خوين، سندس رضوي، (2006)، "اثر مجالات التغيير في الاداء التنظيمي": دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- 9- صالح . أحمد علي ، وآخرون (2111)، الادارة بالكفاءات – منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 10- سلمان ، زينب سعدي ، 2015، دور الدعم التنظيمي المدرك في تحديد مجالات التغيير التنظيمي (رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- 11- Sew LaL , R(2004), Effectiveness of the web as a a competitive intelligence tool , south African Journal of information Management , VOL(G) , NO(1).
- 12- Dish man , PL, and Calf. j. L..(2008), 66competitive Intelligence: multiphasic +Precedent to marketing strategy , European Journal of marketing ,VOL.42 NOs 7/8 ,pp.766 .
- 13- Liebowitze , J(2006) , Strategic Intelligence : Business Intelligence , competitive Intelligence and Knowledge Management ,Taylor & Francis Group , USA .
- 14- Muller M(2007) , Competitive Intelligence and international business , South African Journal of Information Management , VOL(9) , NO(1)
- 15- Daft, Richard L. 2001, "**Organization theory and Design**", 7th/Ed, South Western College publishing, ohio
- 16- Robbins, Stephen P., (2001), "**Organizational Behavior**", 9th/ed. Prentice-Hall. Inc. New Jersey.
- 17- Hellriegel, D., Slocum-Jr, J.W., & Woodman, R, W., (2001), "**organizational behavior**", 9th ed, (Australia: south-western college publishing).

- 18- Aliakbar Shahri Mejarshin (2013) competitive intelligence, competitive advantage in the success business organisation , Department of Management, Gourgan Bank , Islamic Azad, university, Courgan Iran, RRAMT, volume 38, Number 3, May
- 19- Dobney, Cam is a market research and intelligence consultancy 2000-2016, england : [http://www.dobney. Com intelligence/competitor- intelligence.htm](http://www.dobney.Com/intelligence/competitor-intelligence.htm)
- 20- Frank W , Capek (2012), Optimizing Customer Intelligence Processes , Customer Innovations American
- 21- Fatmel Hadi (2014) , investigating the relationship Between technology intelligence & business performance, Journal of Business Economics & management studies singaporean, volume 2, No 11
- 22- John Karanja & others (2012) , competitive Intelligence practices & Effect on profitability of firms in the Kenyan Banking industry, International Journal of Business & social Research (IJBSR), volume 2, Number 3, June.
- 23- Tanju Colakoglu, (2011), the problematic of competitive Intelligence : How to evaluate & Develop competitive Intelligence ? published by Elsevier LTd. Open access uder cc by NC licence, 7 the infernational strategic Management conference
- 24- Tyson.(2002), ***Using Sales and Marketing Intelligence to improve performanc-***
- 25- Bernhardt, D. (2003). “Competitive Intelligence: How to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence”. Prentice Hall, 1- 127
- 26- Nwokah, G., & Ondukwu, F. (2009). “Competitive intelligence and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria”. African Journal of Marketing Management 10-22

, www.competitivereviews.com

"بسم الله الرحمن الرحيم"

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى

الكلية التقنية الإدارية / بغداد

أستبانة

السادة الأفاضل

تروم الباحثان أجراء بحث بعنوان " اثر الذكاء التنافسي في إحداث التغيير التنظيمي " دراسة تحليلية لأراء عينه من المديرين في وزارة العلوم والتكنولوجيا / دائرة البحث والتطوير الصناعي ، ولغرض انجازه يرجى تفضلكم بإملاء ألاستبانة المرفقة طياً بوضع علامة (√) أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً وآرائكم بفقرات الاستبانة ، بعد تفضلكم بقراءة الملاحظات الآتية: :

1. أن إجابتم سوف لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولا داعي لذكر الاسم .
 2. الرأي الموضوعي الدقيق هو المطلوب، إذ ليس هنالك إجابات صحيحة أو خاطئة.
 3. ستجد أمام كل فقرة بدائل تتراوح بين (أتفق تماماً، أتفق ، محايد ، لا أتفق، لا أتفق تماماً).
 4. الباحثان على استعداد تام للإجابة على أي أستفسار حول أي فقرة أو عبارة ترونها غامضة في الاستبانة.
- مع فائق الاحترام والتقدير

ثانياً:- محاور الاستبانة

المحور الأول : الذكاء التنافسي وفيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس ابعاده:

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أ: الذكاء التكنولوجي						
1	تعتمد مؤسستنا على احدث التكنولوجيات في جمع وتخزين المعلومات.					
2	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات التكنولوجية					
3	لدى مؤسستنا خبراء في البحث عن احدث التكنولوجيات					
4	تتابع مؤسستنا كل التطورات والابتكارات التكنولوجية في مجال نشاطها					
5	تقوم مؤسستنا بمراقبة ومتابعة التكنولوجيات المستعملة من طرف المنافسين.					
6	تنتج مؤسستنا منتجات مميزة باستخدام احدث الأساليب التكنولوجية .					
7	في مؤسستنا نقوم باستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم عملية الذكاء التكنولوجي					
8	تعتمد مؤسستنا على شبكة الانترنت للحصول على المعلومات الخاصة بالمنافسين					
9	تعتمد مؤسستنا على تخزين المعلومات المتحصل عليها في شكل بنوك المعلومات التي يتم استرجاعها وقت الحاجة .					
ب: ذكاء المنافس						
10	تعتمد مؤسستنا على تحليل البيئة الخارجية التنافسية لمعرفة المزايا التنافسية الخاصة بالمنافسين					
11	لدى مؤسستنا خبراء متخصصين في جمع المعلومات عن المنافسين					
12	تعمل مؤسستنا على جمع المعلومات عن منتجات المنافسين من أجل انتاج منتجات ذات مزايا تنافسية افضل من منافسيها					
13	تعتمد مؤسستنا على تقارير المحللين الاقتصاديين لتزويدها بالمعلومات حول المنافسين					
14	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المعارض الدولية					
15	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المؤتمرات والملتقيات .					
16	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال وسائل الاعلام المختلفة (اذاعات ، لقاءات ، وحصص تلفزيونية الخ)					
17	تعتمد مؤسستنا على جمع المعلومات عن المنافسين من خلال المجلات المتخصصة بالأخبار الاقتصادية					
18	تعتمد مؤسستنا في جمع المعلومات من موردي منافسيها					
19	تعمل مؤسستنا على تحديد اقوى المنافسين ورصد تحركاتهم					
20	من خلال ذكاء المنافس تتوقع مؤسستنا سلوك المنافسين اتجاهها					
ج: ذكاء العميل						
21	تسعى مؤسستنا الى جذب زبائننا من خلال تخفيض اسعارها .					
22	تعمل مؤسستنا على جذب زبائن جدد بمنتجات بخصائص واشكال متنوعة					
23	تعمل مؤسستنا على مراقبة عمليات الشراء الخاصة بالعملاء بشكل مستمر					
24	تتابع مؤسستنا بشكل مستمر احتياجات ورغبات العملاء					
25	تسعى مؤسستنا الى انتاج منتجات ذات جودة عالية لتضمن استمراره العلاقة مع العميل					
26	تعمل مؤسستنا دائماً على تقوية العلاقة بينها وبين العميل					
27	تسعى مؤسستنا المحافظة على ولاء العملاء بإنتاج تلبية احتياجاتهم					
28	تعمل مؤسستنا على تقديم التسهيلات للعملاء لضمان ولائهم .					
د : ذكاء التحالف الاستراتيجي						
29	تعتمد مؤسستنا على مشاركة مؤسسات اخرى لزيادة حصتها السوقية					
30	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التحالف من أجل التقليل من تكاليف البحث والتطوير					
31	تعمل مؤسستنا على مراقبة التحالفات الجديدة في الصناعة من أجل وضع إستراتيجية قوية لمواجهة منافسيها					
32	تعتمد مؤسستنا على إستراتيجية التكامل مع مؤسسات اخرى لتخفيض التكاليف					
33	تعتمد مؤسستنا على سياسة التحالف من أجل زيادة ارباحها					
34	تعتمد مؤسستنا في صياغة إستراتيجيتها على المعلومات التي جمعت من بيئتها الخارجية					

المحور الثاني : مجالات التغيير التنظيمي .

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
أ: التغيير في الهيكل التنظيمي :						
35	تحدد إدارة الوزارة الأهداف العامة لدوائرها، ثم تتولى الدوائر وضع الخطط اللازمة لتنفيذها.					
36	تخول إدارة الوزارة الصلاحيات الكافية للمستويات الإدارية الدنيا (أقسام، شعب) لأجراء التغييرات المطلوبة.					
37	تؤمن إدارة الوزارة بأهمية وسائل الاتصالات لضمان تبادل المعلومات الصحيحة.					
38	توجد درجة عالية من الاعتمادية في أعمال الدوائر على مستوى الوزارة.					
39	تملك الوزارة هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة.					
ب: التغيير في التكنولوجيا:						
40	تهتم الوزارة بإدخال التحسينات في تقنيات العمل باستمرار.					
41	ساعدت تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الوزارة على تحسين جودة الخدمات.					
42	لا يتسم العمل الإداري في الوزارة بدرجة عالية من الروتين نتيجة استخدام وسائل اتصال إلكترونية.					
43	تستخدم الوزارة أنظمة محوسبة في معالجة البيانات.					
44	يدفع التطور التكنولوجي المعتمد في الوزارة باتجاه عملية التغيير.					
ج: التغيير في إدارة الموارد البشرية:						
45	يساهم الموظفون في تغيير مهام الوزارة.					
46	أسهمت برامج التغيير في الوزارة بزيادة درجة التماسك بين الرؤساء والمرؤوسين.					
47	تشجع الوزارة على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل الوظيفي.					
48	تسعى الوزارة إلى جعل الموظفين يعملون كفرق عمل متماسكة.					
49	برامج التدريب المعتمدة في الوزارة لا تتلائم مع نوع التكنولوجيا المعتمدة.®					
د: التغيير في المهام :						
50	تواكب الوزارة التطور الحاصل في البيئة لتعزيز فرص نموها.					
51	تعطي الوزارة اهتماما خاصا لنتائج البحث والتطوير.					
52	تحدث الوزارة تغييرات في طبيعة العلاقات الموجودة في المهام الوظيفية.					
53	تقوم الوزارة باستحداث مهام وظيفية جديدة في إطار التغييرات في هيكلها التنظيمي.					
54	تسعى الوزارة إلى تغيير أساليب انجاز مهامها.					